

NATIONS UNIES

COMMISSION ECONOMIQUE
POUR L'AMERIQUE LATINE
ET LES CARAIBES - CEPALC



Distr.
GENERALE

LC/G.1962
29 avril 1997

FRANÇAIS
ORIGINAL: ESPAGNOL

Deuxième réunion du Groupe de travail spécial créé aux
termes de la résolution 553(XXVI)

New York, 5-6 juin 1997

**MESURES DE REFORME RECEMMENT ADOPTÉES PAR LA
COMMISSION ECONOMIQUE POUR L'AMERIQUE LATINE ET LES CARAIBES**

Note du Secrétariat

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
1. Introduction	1
2. Cadre conceptuel	1
3. Etablissement des priorités	2
4. Perfectionnement de la gestion	3
5. Coordination avec d'autres organisations	4
6. Elaboration du budget	5
7. Conclusions	6
Annexe: RESOLUTION 553(XXVI) LA REFORME DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES ET SON INCIDENCE SUR LA CEPALC	7

1. Introduction

1. Lors de la cinquante-deuxième séance plénière tenue le 26 juillet 1996, le Conseil économique et social a adopté la résolution 1996/41 relative à la mise en oeuvre de la résolution 50/227 de l'Assemblée générale adoptée le 24 mai 1996. Ces deux résolutions concernent la restructuration et la revitalisation des Nations Unies dans les domaines économique et social et les domaines connexes.

2. Ces deux organismes ont demandé "de procéder à l'examen des commissions régionales en vue de renforcer leur efficacité en tant qu'organes d'application pratique des politiques..."¹ Le Conseil économique et social a en outre encouragé les commissions régionales à poursuivre l'évaluation de leur propre gestion, à la lumière des dispositions de la résolution 50/227 de l'Assemblée générale, et d'en faire rapport au Conseil lors de sa session d'organisation prévue pour 1997..."²

3. Répondant à la demande du Conseil économique et social, le Secrétariat présente, dans cette note, une liste des principales mesures de réforme adoptées par la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) au cours des 18 derniers mois, une évaluation des progrès accomplis, ainsi qu'une énumération des nouveaux changements proposés. Cette note est soumise à l'examen du Groupe de travail spécial mis sur pied par la Commission lors de sa vingt-sixième session, ainsi que du Comité plénier de la CEPALC afin que le Conseil économique et social puisse disposer d'une information actualisée quant au processus de réforme amorcé par la CEPALC.

2. Cadre conceptuel

4. Le cadre conceptuel décrivant le processus d'adaptation de la CEPALC à l'évolution des circonstances, tant au sein de l'Organisation des Nations Unies qu'en Amérique latine et aux Caraïbes a fait l'objet d'un document élaboré par le Secrétariat et intitulé "La réforme de l'Organisation des Nations Unies et son incidence sur la CEPALC".³ Ce document, qui est une note d'information, a été présenté à la vingt-sixième session de la Commission tenue à San José (Costa Rica) où il a été longuement analysé. Il a été admis que certains aspects de la réforme des Nations Unies sont d'ordre systémique et, dès lors, exigent l'adoption de définitions à l'échelon du système tout entier. Il s'agit, en particulier, de définir le rôle que les commissions régionales seront appelées à jouer dans le contexte plus général de l'Organisation.

5. Il existe, d'autre part, un certain nombre de domaines dans lesquels la Commission peut et doit prendre les mesures pertinentes afin de renforcer son efficacité et sa pertinence. Selon le document

¹ Résolution 50/227, par.74, de l'Assemblée générale.

² Résolution 1996/41, par.9, du Conseil économique et social.

³ LC/G.1899(SES.26/4), 22 janvier 1996.

mentionné plus haut, plusieurs propositions ont été présentées à cet égard, notamment en ce qui concerne la définition d'un profil institutionnel et d'objectifs mieux ciblés ("mission"), l'établissement plus rigoureux de priorités dans le programme de travail, la simplification de la structure organique, l'adoption de mesures propres à favoriser la productivité moyennant une efficacité accrue et, d'une manière générale, le respect des obligations et la justification des dépenses de la part des fonctionnaires et de l'administration.

6. Dans ce contexte, et à l'issue du débat mené entre les gouvernements des Etats membres sur la base de la Note du Secrétariat mentionnée plus haut, la Commission a adopté la résolution 553(XXVI) (voir l'annexe 1). Cette résolution est la pierre angulaire de la réforme amorcée au sein de la CEPALC; pour la troisième fois, la Commission se prononce officiellement sur le rôle et les fonctions de la CEPALC au cours de ces dernières années, cette fois de façon plus précise.⁴ Selon la définition actualisée des objectifs de la Commission tels qu'ils sont stipulés dans cette résolution, la CEPALC "doit exercer ses activités en tant que centre d'excellence chargé de collaborer avec les Etats membres à une analyse intégrée des processus de développement axée sur l'élaboration, le suivi et l'évaluation des politiques publiques, assortie d'une prestation de services opérationnels dans les domaines de l'information spécialisée, des services consultatifs, d'une action de formation et de soutien en faveur de la coopération régionale et internationale."⁵ Il faut signaler que cette définition inclut les activités aussi bien opérationnelles que normatives.

7. Dans cette même résolution, la Commission décide également de "créer un groupe de travail spécial ouvert à tous les pays membres de la CEPALC, sous la présidence du président de la vingt-sixième session de la Commission, lequel aura pour mandat, en consultation avec le Secrétaire exécutif, de définir les priorités du programme de travail et de proposer à la Commission des orientations stratégiques pour ses activités futures, compte tenu des priorités de développement de l'Amérique latine et des Caraïbes, ainsi que des aspects budgétaires".⁶ Un nouveau mécanisme d'interaction entre le Secrétariat et les gouvernements des Etats membres a ainsi vu le jour, non seulement au niveau de l'établissement des priorités mais aussi de l'analyse des "orientations stratégiques" de l'institution.

3. Etablissement des priorités

8. Le Groupe de travail spécial a tenu sa première réunion à Santiago du Chili, du 29 au 31 juillet 1996; il a procédé, en l'occurrence, à définir la priorité relative des éléments du programme de travail de la CEPALC pour la période biennale 1998-1999, lesquels ont été analysés en détails.⁷ Le Groupe de travail a largement donné la preuve de son utilité en tant qu'instance permettant au Secrétariat et aux gouvernements des Etats membres de réaliser un examen minutieux du programme de travail. Le fait que le programme de travail de la CEPALC ait été soumis à un examen beaucoup plus détaillé que dans le

⁴ La Commission s'était déjà prononcée dans les résolutions 520(XXIV) et 541(XXV).

⁵ Par.2 du dispositif de la résolution 553(XXVI).

⁶ Par.7 du dispositif de la résolution 553(XXVI).

⁷ Les éléments ont été classifiés en quatre catégories: la catégorie "A", qui regroupe 10 p.100 d'activités considérées comme fortement prioritaires par tous les gouvernements des Etats membres; les catégories "C" et "D" correspondent aux activités à plus faible priorité (15 p.100) et la catégorie "B" comprend les activités restantes, soit 75 p.100.

passé démontre un changement d'approche qui obéit aux objectifs du processus de réforme des Nations Unies.

9. Les débats ont également fait apparaître la difficulté d'élaborer un programme de travail qui réponde entièrement aux souhaits et aux objectifs de tous les pays membres. Une série de questions ont notamment été soulevées aux niveaux suivants: la recherche d'une ligne intermédiaire entre la concentration sur des activités à forte incidence et la nécessité d'adopter une position institutionnelle à l'égard d'un vaste éventail de problèmes rencontrés par les pays d'Amérique latine et des Caraïbes en matière de développement; le maintien d'un certain équilibre entre l'affectation de ressources à tous les sous-programmes et la possibilité, pour la Commission, de se concentrer dans un nombre plus restreint de sous-programmes; un agencement adéquat entre les activités analytiques et opérationnelles; la distribution d'activités entre le siège de la Commission à Santiago et ses bureaux sous-régionaux, et le rapport entre le financement et les ressources budgétaires et extra-budgétaires.

10. Il faut souligner que la première réunion du Groupe de travail spécial n'a pas été conçue comme un exercice isolé mais comme la première phase d'un processus. Par conséquent, et dans le cadre de ce processus, les délégations des Etats membres de la CEPALC ont été informées des délibérations menées à cette première réunion du Groupe de travail spécial lors d'une réunion tenue au siège de l'Organisation des Nations Unies le 25 octobre 1996;⁸ un rapport sur les deux réunions en question a été ultérieurement présenté au Conseil économique et social.⁹

4. Perfectionnement de la gestion

11. La CEPALC a proposé un projet pilote, dans le cadre d'un train de mesures mises au point par le Département de l'administration et de la gestion, qui devrait être appliqué à tout le système des Nations Unies afin de décentraliser les activités et mettre l'accent sur l'utilisation d'incitations et de sanctions dans le processus de prise de décisions en matière d'affectation de ressources humaines et financières. Ce nouveau plan est essentiellement basé sur la plus grande marge de manoeuvre accordée aux superviseurs des programmes dans la mobilisation des ressources humaines et financières dont ils disposent afin que les fonctions soient menées à bien de la façon la plus efficace possible et que l'emploi des fonds soit strictement justifié quant au contenu, au volume et à la qualité des produits ainsi qu'à la performance générale.¹⁰

12. La décision d'adopter de nouvelles méthodes de gestion coïncide avec l'intérêt montré par la Commission au cours de ces dix dernières années pour suivre l'évolution de la région de l'Amérique latine et des Caraïbes aussi bien que celle des Nations Unies. Des mesures énergiques ont été adoptées dans de nombreux domaines, notamment en ce qui concerne le développement institutionnel (en particulier en ce qui a trait à l'administration et à la formation du personnel), la planification stratégique,

⁸ CEPALC, Réunion des représentants des pays membres de la CEPALC auprès des Nations Unies visant à prendre connaissance du rapport de la Réunion du Groupe de travail spécial (LC/G.1945/Rev.1), Santiago du Chili, octobre 1996.

⁹ CEPALC, Rapport sur l'état des travaux du Groupe de travail spécial créé aux termes de la résolution 553(XXVI) (LC/G.1950), Santiago du Chili, 10 décembre 1996.

¹⁰ CEPALC, Plan piloto de gestión (LC/R.1704), Santiago du Chili, janvier 1997.

la réorganisation interne, la programmation, l'élaboration du budget et l'établissement des priorités.¹¹ Quant au fond, l'objectif primordial de la CEPALC est de continuer à fournir une contribution pertinente au développement de l'Amérique latine et des Caraïbes; au niveau formel, il s'agit de tirer le meilleur parti possible des ressources financières allouées à l'Organisation.

13. Un programme visant à améliorer l'efficacité a également été élaboré et se trouve actuellement en cours d'application.¹² L'objectif de ce programme est d'accroître la productivité des fonctionnaires moyennant le perfectionnement des opérations, une répartition plus rationnelle des activités à réaliser, la simplification et l'innovation sur le plan technologique. Il prévoit en particulier l'adoption de nouvelles techniques en matière d'informatique et de télécommunications pour collecter et divulguer l'information, publier les documents et prêter des services d'appui aux réunions, ainsi que pour fournir au Secrétariat le soutien administratif dont il a besoin pour mener à bien ses fonctions techniques. Il est également prévu, comme on le mentionne plus loin, de faire appel à certains services externes à titre contractuel afin d'assurer la réalisation de tâches qui, jusqu'à présent, étaient confiées aux fonctionnaires permanents.

5. Coordination avec d'autres organisations

14. Les liens de collaboration existant depuis de nombreuses années entre la CEPALC et d'autres organisations régionales et multilatérales ont été récemment renforcés dans trois domaines. En premier lieu, le Secrétaire exécutif de la CEPALC et le Président de la Banque interaméricaine de développement ont souscrit, le 20 avril 1996, un accord établissant le cadre des futures relations de coopération entre les deux institutions.¹³ La CEPALC a également établi un accord de collaboration avec le Fonds monétaire international, bien que moins officiel et à portée plus limitée que l'accord précédent.¹⁴ Finalement, la CEPALC collabore avec l'Organisation des Etats américains et la Banque interaméricaine de développement dans l'assistance prêtée à différents groupes de travail intergouvernementaux chargés d'analyser la création éventuelle d'une zone de libre-échange des Amériques.¹⁵

15. Des mesures similaires ont été adoptées pour resserrer les liens de collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies, en particulier avec le bureau régional du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Conformément aux principes directeurs établis par l'administrateur du PNUD, les commissions régionales en général et la CEPALC en particulier mènent actuellement des activités communes clés ("activités prospectives"). De plus, de grands efforts ont été consentis ces derniers temps pour diversifier les activités menées conjointement par la CEPALC et le bureau régional du PNUD dans le cas de projets à portée régionale. Bien que favorisant les synergies, ces mesures restent insuffisantes face à la persistance de chevauchements et de superposition des efforts dans les activités régionales exécutées par la CEPALC et le PNUD en Amérique latine et dans les Caraïbes. De nouvelles mesures devraient être adoptées prochainement pour mettre fin à cette situation.

¹¹ CEPALC, La réforme de l'Organisation des Nations Unies et son incidence sur la CEPALC (LC/G.1899(SES.26/4)), Santiago du Chili, janvier 1996.

¹² CEPALC, 1996-1997 Programme Budget Adjustment Plan, Santiago du Chili, juillet 1996.

¹³ Accord de coopération entre la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes de l'Organisation des Nations Unies et la Banque interaméricaine de développement.

¹⁴ Lettres du Secrétaire exécutif de la CEPALC et l'Administrateur du Fonds monétaire international, en date, respectivement, du 1er octobre et du 19 décembre.

¹⁵ Sommet des Amériques, Plan de Acción, point 9, 7); 11 décembre 1994.

6. Elaboration du budget

16. Le budget préliminaire par programme pour 1998-1999 a été élaboré à la lumière du nouveau contexte dans lequel devra fonctionner la CEPALC et des nouveaux enjeux auxquels elle se verra confrontée dans le cadre plus vaste de la réforme des Nations Unies et de l'évolution de l'Amérique latine et des Caraïbes. Le projet présenté en décembre 1996 par le Secrétariat tient également compte du nouveau plan à moyen terme de la Commission.

17. Ce projet comporte une proposition stratégique sur l'emploi des ressources humaines qui diffère légèrement de l'approche traditionnelle. En effet, jusqu'à présent, la plupart des activités de fond étaient réalisées par des experts faisant partie du personnel permanent de la Commission. Près de 80 p.100 du budget de la Commission était consacré aux frais de personnel et 1 p.100 seulement était destiné à l'embauche de personnel temporaire et de consultants.

18. La CEPALC est en mesure de faire varier le pourcentage de personnel permanent et d'experts et services extérieurs, ce qui lui permettrait de préserver le niveau de production actuel, voire de l'accroître, avec la même quantité de ressources. Cette possibilité revêt une importance particulière compte tenu de l'encadrement budgétaire que connaît actuellement l'Organisation des Nations Unies. Cette solution a déjà été adoptée dans plusieurs domaines d'ordre administratif, tels que les services de surveillance et l'entretien des immeubles. Au niveau des départements organiques, et dans son expression la plus simple, elle implique l'adoption progressive d'effectifs permanents moins nombreux mais d'un meilleur niveau qualitatif. Les fonctionnaires seraient chargés de la réalisation des tâches essentielles de l'Organisation ainsi que de la supervision des activités des consultants qui viendraient les renforcer. Cette solution présente à la fois des avantages et des inconvénients.

19. L'un des avantages de cette formule est qu'elle facilite l'adaptation du personnel spécialisé du Secrétariat à la nouvelle réalité. Elle permet également de conjuguer "la mémoire institutionnelle" du personnel permanent et les apports spécifiques des consultants temporaires. En outre, si cette modalité est appliquée de façon adéquate, elle peut se traduire par un accroissement de la productivité des mois/personne destinés aux produits prévus dans le plan de travail. L'un des inconvénients les plus fréquemment évoqués au sein des instances intergouvernementales est que cette variation de la proportion personnel permanent/experts externes implique que des postes permanents, assujettis à des normes de comportement et relatives à la distribution géographique et au sexe soient remplacés par des postes temporaires non régis par ce type de normes.

20. Les avantages semblent néanmoins l'emporter sur les désavantages, en particulier si l'on tient compte de la situation actuelle de contraintes financières, et la tendance générale à une réduction de l'administration publique internationale. Il convient néanmoins d'appliquer cette modalité de travail de façon progressive car elle permettrait de rationaliser la division du travail entre experts internes et externes. La CEPALC a l'occasion unique de tester cette formule dans un contexte restreint et contrôlé durant la période biennale 1998-1999, puisque cette institution a été choisie pour mettre en oeuvre le projet pilote évoqué au paragraphe 11.

7. Conclusions

21. Le fait de s'adapter à de nouveaux besoins n'est pas nouveau au sein de la CEPALC; bien au contraire, l'institution a, depuis longtemps déjà, amorcé un processus permanent de réforme;¹⁶ celui-ci s'est néanmoins accéléré au cours de ces dernières années, en réponse à trois éléments extérieurs: les changements rapides qui sont intervenus au sein et hors de la région, la modification des priorités du programme de travail résultant de ces changements, et les contraintes budgétaires des Nations Unies. Le principal intérêt du Secrétariat de la CEPALC est de continuer à fournir un soutien valable à ses Etats membres et aux destinataires concernés par ses activités.

22. Cela implique, entre autres, d'optimiser les produits en termes qualitatifs et quantitatifs avec les ressources disponibles, moyennant une hiérarchisation plus précise des priorités, de perfectionner et de simplifier la gestion des ressources humaines et financières, de combiner intelligemment l'apport du personnel permanent et celui des consultants temporaires, d'établir une interaction constante et plus étroite avec les gouvernements des Etats membres, et de favoriser la coordination avec les autres institutions des Nations Unies et d'autres organisations afin d'éviter la superposition des efforts et les chevauchements. Comme signalé plus haut, des progrès notables ont été accomplis dans tous ces domaines, dans le cadre d'un processus destiné à accroître l'efficacité de la Commission en tant qu'organe d'application pratique des politiques, conformément aux dispositions de la résolution 50/227 de l'Assemblée générale.

¹⁶ CEPALC, Restructuration et revitalisation de l'Organisation des Nations Unies dans les domaines économique et social: rôle et fonctions de la CEPALC (LC/G.1716(SES.24/18)), Santiago du Chili, février 1992.

553(XXVI) LA REFORME DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES
ET SON INCIDENCE SUR LA CEPALC

La Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes,

Rappelant les résolutions 520(XXIV) et 541(XXV) de la CEPALC sur le rôle et les fonctions de la Commission et les conséquences, en ce qui la concerne, de la restructuration et de la revitalisation des Nations Unies dans les domaines économique et social,

Ayant présentes à l'esprit la résolution 48/162 et la décision 49/411 de l'Assemblée générale sur la restructuration et la revitalisation de l'Organisation des Nations Unies dans les domaines économique et social et les domaines connexes, ainsi que la résolution 48/218 et la décision 49/461 relatives à l'examen de l'efficacité du fonctionnement de l'Organisation des Nations Unies sur le plan administratif et financier,

Tenant compte également des orientations émanant du groupe de travail de haut niveau à composition non limitée chargé de l'examen approfondi de la revitalisation du système des Nations Unies, de son renforcement et de sa réforme, créé en vertu de la résolution 49/252 de l'Assemblée générale,

Prenant note de la teneur de la déclaration émise par les Etats membres et observateurs de l'Organisation des Nations Unies à l'occasion du cinquantième anniversaire de l'Organisation et, en particulier, de l'intention de faire en sorte que l'Organisation des Nations Unies entre dans le XXIème siècle dotée de moyens, de ressources financières et de structures qui lui permettent de servir efficacement les peuples au nom desquels elle a été créée,

Réaffirmant sa conviction que les activités dont elle a été chargée par le Conseil économique et social dans sa résolution 106 (VI) gardent leur pleine raison d'être dans les circonstances actuelles et dans l'avenir prévisible des pays d'Amérique latine et des Caraïbes,

Etant saisie de la Note du secrétariat intitulée "La réforme de l'Organisation des Nations Unies et son incidence sur la CEPALC" (LC/G.1899(SES.26/4)) du 7 mars 1996,

Convaincue du fait que le développement durable doit, à l'aube d'un siècle nouveau, occuper une place prééminente dans le programme des Nations Unies,

Convaincue également du fait qu'il est indispensable, dans l'exercice de leurs activités dans les domaines économique et social, que les Nations Unies tiennent compte de la dimension régionale et de la décentralisation des tâches en fonction des avantages comparatifs du Siège et des organismes subsidiaires installés dans les régions en développement,

1. Affirme que la CEPALC est particulièrement compétente pour affronter en Amérique latine et dans les Caraïbes les tâches qui lui ont été confiées par le Conseil économique et social dans sa résolution 106 (VI), dans le cadre d'une Organisation des Nations Unies restructurée;

2. Déclare, par conséquent, que la CEPALC doit exercer ses activités en tant que centre d'excellence chargé de collaborer avec les Etats membres à une analyse intégrée des processus de développement axée sur l'élaboration, le suivi et l'évaluation de politiques publiques, assortie d'une prestation de services opérationnels dans les domaines de l'information spécialisée, des services consultatifs, d'une action de formation et de soutien en faveur de la coopération régionale et internationale;

3. Déclare également que, pour faire oeuvre utile avec une efficience et une efficacité accrues, la CEPALC devra s'adapter à l'évolution des priorités du développement de l'Amérique latine et des Caraïbes, dans le cadre de la restructuration et de la revitalisation de l'Organisation des Nations Unies;

4. Recommande que la structure institutionnelle et le plan des réunions du système de la CEPALC, y compris la pratique de tenir des réunions biennales de l'instance principale, continuent de servir de fondement au maintien de la simplicité, de l'efficacité et de la souplesse de fonctionnement de la Commission;

5. Recommande également que la CEPALC, en tenant compte, le cas échéant, des processus en cours dans l'ensemble du système des Nations Unies, poursuive ses efforts pour améliorer sa performance, sa productivité, son impact, son efficience et son efficacité;

6. Charge par conséquent le Secrétaire exécutif de:

- a) poursuivre et intensifier les activités de développement institutionnel et de rationalisation de la gestion ayant pour objet d'améliorer l'efficience et l'efficacité des activités que mène la CEPALC en application des directives des Etats membres;
- b) améliorer les indicateurs d'évaluation de la performance, de la productivité et de l'impact des activités de l'organisme;
- c) intensifier les consultations et renforcer la coopération avec les autres organes, organismes et programmes des Nations Unies, particulièrement avec le Programme des Nations Unies pour le développement et le Fonds des Nations Unies pour la population, en veillant tout particulièrement à éviter les doubles emplois en matière d'activités;
- d) renforcer la coopération et la coordination avec les autres organismes multilatéraux, comme la Banque interaméricaine de développement, l'Organisation des Etats américains, le Système économique latino-américain et d'autres institutions d'Amérique latine et des Caraïbes qui poursuivent en commun des objectifs analogues dans la région, en prenant également soin d'éviter les doubles emplois en matière d'activités;

7. Décide de créer un groupe de travail spécial ouvert à tous les pays membres de la CEPALC, sous la présidence du président de la vingt-sixième session de la Commission, lequel aura pour mandat, en consultation avec le Secrétaire exécutif, de définir les priorités du programme de travail et de proposer à la Commission des orientations stratégiques pour ses activités futures, compte tenu des priorités de développement de l'Amérique latine et des Caraïbes, ainsi que des aspects budgétaires. La première

réunion du groupe de travail spécial se tiendra dans un délai maximum de 90 jours, au siège de la CEPALC, à Santiago du Chili, et les réunions ultérieures, le cas échéant, se tiendront, de préférence, à l'un des sièges sous-régionaux de la CEPALC ou au Siège des Nations Unies à New York;

8. Charge le groupe de travail spécial d'établir un rapport d'activités qui sera transmis par l'intermédiaire du Secrétaire exécutif, à la reprise de la session de fond du Conseil économique et social, aux fins d'examen à la cinquante-et-unième session ordinaire de l'Assemblée générale, et de communiquer par les voies appropriées ses propositions concernant les priorités du programme de travail 1998-1999 à la cinquante-deuxième session de l'Assemblée générale;

9. Charge également le groupe de travail spécial de présenter un rapport final sur l'examen des priorités du programme de travail de la CEPALC à la prochaine session de la Commission.